



Empresas de gestión deportiva en clubs de tenis: Una tendencia en alza

Alberto Riba

BTT Academy, España.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar algunos aspectos relativos a las relaciones entre las empresas de gestión deportiva y los clubs de tenis en el caso concreto de España. Específicamente se presenta una tipología de clubs de tenis y, a partir de ella, se comentan cuatro escenarios problemáticos surgidos de la experiencia del autor como gestor de una empresa privada que presta servicios a clubs de tenis. Dos de estos escenarios se refieren a aspectos de relaciones entre los gestores de la empresa prestataria de los servicios y distintas personas que representan al club (los miembros de la Junta Directiva, el director general, el propietario, etc.) y las relaciones entre los gestores y los socios y/o abonados. Los otros dos escenarios están relacionados con la gestión económica y la deportiva de la organización que tiene que llevar a cabo la empresa. Estas situaciones se presentan como ejemplos de casos en los que se pueden dar situaciones que requerirán la colaboración eficiente de todas las partes involucradas para solventar los retos que implica la gestión de clubs de tenis en un contexto incierto, cambiante y altamente competitivo como el actual y como el que se presentará en el futuro.

Palabras clave: administración, gerencia, deportes de raqueta, dirección deportiva.

Recibido: 8 junio 2022

Aceptado: 25 julio 2022

Autor de correspondencia:
Alberto Riba. Email: ariba@bttacademy.com

INTRODUCCIÓN

Desde hace bastantes años, muchos clubs de tenis en España han cedido la gestión deportiva a empresas privadas que se hacen cargo de todo aquello que se refiere a la actividad deportiva que se lleva a cabo en dichos clubs. En muchos casos, esta gestión no se limita al mundo del tenis, sino que se amplía a los demás deportes que se practican en sus instalaciones (Blanco, 2016; Méndez, 2014).

En España, últimamente el pádel está en pleno auge, y es difícil encontrar clubs de tenis que no hayan construido pistas de este deporte aprovechando espacios disponibles que no eran utilizados de forma regular (Courel et al., 2017). Incluso ha habido casos en que las pistas de pádel se han construido sustituyendo pistas de tenis, de mini-tenis, frontones, parques infantiles, etc. (Villena et al., 2017).

También hay en España clubs polideportivos en los que conviven disciplinas individuales como el tenis y el pádel con otras por equipos como el fútbol, fútbol sala, baloncesto, hockey, etc. (Pujadas & Santacana, 2003). En muchos de estos clubs la gestión deportiva la lleva a cabo una empresa privada que normalmente depende de la Junta Directiva o de un Director General escogido por la propia Junta del club (Valiño, 2019).

En este contexto, hablar de manera general de la relación de estas empresas con los clubs es muy arriesgado, ya que cada acuerdo suele ser muy distinto, dependiendo de las características propias de cada parte (Beotas, 2006). Por ejemplo, no tiene las mismas problemáticas un club en el que



se practican muchos deportes en unas grandes instalaciones, que un club de tenis pequeño con algunas pocas pistas de pádel (Peiró, et al., 1995).

Por mi parte, en los último doce años he estado colaborando con Barcelona Total Tennis en la gestión deportiva de clubs de características muy dispares: Club Tennis Mollet, Club Tennis Vilafranca, Club Tennis d'Aro, Club Tennis Premià de Dalt, Club Golf Terramar y Club Esportiu Valldoreix. Cada uno de ellos con sus particularidades, sus tradiciones y un funcionamiento marcado en cada momento por sus dirigentes. Para una visión general de algunas características de estos clubs se pueden consultar los trabajos de Morejón (2011; 2014) y Amer (2020).

La experiencia vivida en estos y otros clubs me ha permitido comprobar que la gran mayoría de ellos se pueden incluir en algunas de las siguientes categorías (Vamplew, 2013):

- Clubs sin ánimo de lucro con socios propietarios
- Clubs con ánimo de lucro con socios propietarios y abonados
- Clubs con ánimo de lucro con solo abonados
- Clubs privados sin socios ni abonados que alquilan sus instalaciones
- Clubs municipales que dependen de una institución pública

Creo que podemos centrar la problemática de la relación empresa-club en los siguientes aspectos (Molina, 2019):

1. Relación de los gestores con la Junta Directiva, Director General, Propietario, Institución, etc.
2. Relación de los gestores con los socios y/o abonados
3. Gestión económica
4. Gestión deportiva

En el siguiente apartado voy a profundizar en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados proporcionando una visión personal de dichas situaciones en el contexto de la gestión de un club de tenis por parte de una empresa privada.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

Relación de los gestores con la Junta Directiva, Director General, Propietario, Institución

Las Juntas Directivas de la gran mayoría de clubs están formadas por personas amateurs que han sido elegidas democráticamente por los socios y que trabajan desinteresadamente para conseguir que las diferentes áreas (social, deportiva, económica, comunicación, etc.) funcionen adecuadamente (Moragas & Puig, 2013). Pero estas personas normalmente tienen sus propias obligaciones laborales y no disponen del tiempo necesario o no están dispuestas a llevar el día a día de la gestión que necesita el club. Es por ello que algunos contratan a un Director General quien a su vez contrata a una empresa para llevar a cabo la gestión deportiva. Otras veces, no existe la figura de Director General y es la propia Junta la que contrata y controla a la empresa (Talavera et al., 2014).

Y en esta contratación es donde en muchas ocasiones aparecen los primeros problemas, ya que los intereses del club y los de la empresa pueden ser bastante diferentes. Es necesario que el acuerdo esté trabajado, meditado y consensuado previamente, pero lamentablemente en demasiadas ocasiones el acuerdo se establece con mucha rapidez y sin concretar muchos de los aspectos que, una vez iniciada la relación, pueden ser conflictivos (Valiño, 2017).

Por ejemplo, el funcionamiento de las escuelas deportivas, de tenis u otros deportes, es algo básico para el buen entendimiento entre las partes, ya que están involucrados, además, muchos de los socios y sus hijos (Carreras, 2010). Lógicamente el club pretende que sus socios o abonados tengan el mejor servicio posible. La empresa gestora también se marca este objetivo, pero hay otros aspectos que normalmente influyen en la calidad del servicio ofrecido y

que la empresa no puede obviar. El aspecto fundamental es el económico, ya que la empresa debe conseguir un rendimiento de este acuerdo con el club, y por tanto está muy condicionado a la hora de estructurar sus escuelas.

Los clubs que no tienen socios o abonados, y que dependen de un solo propietario o de una institución, tienen una problemática distinta a la de los típicos clubs de tenis. El propietario o la dirección de la institución ya tienen de por sí unos objetivos de rendimiento económico propio, y el acuerdo con la empresa gestora estará marcada por estos objetivos, teniendo que encontrar el equilibrio suficiente para que todas las partes puedan salir beneficiadas (Simozima et al., 2021).

Normalmente la empresa gestora paga un “fee” al club en concepto de cesión de instalaciones para poder desarrollar en ellas las diferentes actividades. La cuantía de este fee y sus sucesivas modificaciones a lo largo de los años suele ser punto de discusión entre las partes, sobre todo si en el momento de la firma del convenio no se ha especificado adecuadamente

Relación de los gestores con los socios y/o abonados.

Los socios y/o abonados son (o se creen) los dueños del club. Y como tales dueños quieren intervenir en la toma de decisiones de muchos aspectos que no les corresponden, y que previamente han consensuado la Junta Directiva y la empresa gestora.

La habilidad de los gestores en el trato con los socios será básica a la hora de conseguir la armonía necesaria para la convivencia diaria y la continuidad de la relación.

En todos los clubs hay grupos de socios que no son miembros de la junta y que cuestionan la gestión de los directivos y de las empresas gestoras. Evidentemente es más fácil criticar desde fuera que dirigir desde dentro, pero hay que tener muy en cuenta a estos grupos, conocer a sus líderes, y, siempre dentro de lo posible, darles protagonismo y atender a sus reivindicaciones (Rossi et al., 2020). Estas reivindicaciones pueden ser muy variadas, pero las que van dirigidas a la actividad deportiva, deben ser valoradas por la empresa para determinar si se las puede atender sin distorsionar el normal funcionamiento de dichas actividades.

Hay que tener en cuenta que en ocasiones las actividades que llevan a cabo las empresas gestoras chocan con los intereses puntuales de algunos socios. Un ejemplo claro puede ser la falta de pistas disponibles para los socios en las horas punta, debido a actividades deportivas programadas. Hay que entender que estas actividades también están pensadas para los socios, pero no todos ellos aceptan de buen grado tener que modificar sus costumbres de muchos años en el club.

Gestión económica

Los temas económicos suelen ser conflictivos en general, y los clubs de tenis no son una excepción. Los clubs con socios y/o abonados dependen de una Junta Directiva que a su vez se debe a una Asamblea de socios. Cuando el club cede la gestión a una empresa privada, esta debe pasar cuentas a la Directiva o en su caso al Director General (Martínez & Tordera, 1999).

La política de precios de las diferentes actividades las marca normalmente la empresa, con el consentimiento de la Junta, y los ingresos que obtiene por dichas actividades deberán cubrir sus gastos estructurales, el fee a pagar al club y obtener un beneficio suficiente. Este equilibrio económico es fundamental para la continuidad de los acuerdos.

Gestión deportiva

Dar un buen servicio a los socios y abonados deber de ser el objetivo principal de las empresas gestoras, ya que la satisfacción de los usuarios será la que marcará la continuidad del acuerdo.

La Junta recibirá inputs de los socios y abonados por la gestión deportiva. La mayoría de ellos serán negativos, ya que los socios que no tienen ninguna queja, no se manifiestan, tampoco en sentido positivo.

La Junta trasladará a la empresa estos inputs negativos, y esta deberá tomar las medidas oportunas en aquellos casos que los considere aceptables, dando así opción a la Junta a dar una respuesta adecuada a las quejas recibidas.

Esta colaboración entre Junta y empresa es básica para una buena coexistencia, ya que permitirá ir solucionando los problemas que sin duda aparecerán en este tipo de relación (Romero et al., 2013).

CONCLUSIONES

Por mi experiencia en diferentes clubs, actuando en ocasiones como miembro de una junta directiva, y en otras como empresa gestora, considero que estas colaboraciones son totalmente necesarias en el mundo del tenis actual.

Profesionalizar la gestión deportiva es, a mi entender, básico para obtener unos resultados positivos en frente de unos usuarios cada vez más exigentes y que quieren recibir una buena relación calidad/precio.

El mundo del tenis ha cambiado mucho en los últimos años, y seguirá cambiando en el futuro. Ya no existen aquellos clubs del pasado en el que gran cantidad de socios abonaban su cuota sin prácticamente hacer uso de las instalaciones. Hoy en día los socios que pagan una cuota quieren recibir a cambio un servicio adecuado, y los clubs y las empresas que gestionan sus actividades deportivas deben ser capaces de dárselo.

AGRADECIMIENTOS

El autor desea agradecer a todas las personas y entidades que han proporcionado la información necesaria para desarrollar el contenido de este artículo.

FINANCIACIÓN

El autor manifiesta que no ha recibido ayuda alguna para llevar a cabo este artículo.

REFERENCIAS

- Amer Orfila, O. (2020). Análisis territorial y situacional del tenis en Cataluña. Estudio de mercado. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (430), ág-99.
- Beotas Lalaguna, E. (2006). Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. *Univ. de Castilla La Mancha*.
- Blanco Pereira, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.
- Careras Duaigües, J. C. (2010). Metodología de enseñanza utilizada en la enseñanza del tenis durante la etapa de iniciación. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (18), 60-65.
- Courel Ibáñez, J., Martínez, B. J. S. A., Benítez, S. G., & Echegaray, M. (2017). Evolución del pádel en España en función del género y edad de los practicantes. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 39-46.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (26), 134-137.
- Molina, G. (2019). *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Wanceulen SL.
- Moragas, M., & Puig, N. (2013). Las mujeres que presiden los clubs deportivos en Catalunya. Análisis de los factores que inciden en el acceso a los puestos de dirección: resultados preliminares. In *Libro de actas del XII Congreso AEISAD. Responsabilidad social, ética y deporte* (pp. 65-74).
- Morejón Torné, S. (2014). Análisis territorial de la práctica del tenis en Cataluña. *Apuntes Educación Física y Deportes*, (118), 79-87.
- Morejón Torné, S. (2011). Pautas de diseño para las instalaciones de los clubs de tenis de Cataluña. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 6(17), 151.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I., Tordera, N., & Martínez-Tur, V. (1995). La distinción entre organizaciones públicas y privadas: diferencias en la gestión de instalaciones deportivas. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.
- Pujadas, X., & Santacana, C. (2003). El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1830-1975). *Hispania*, 63(214), 505-521.
- Romero Carrasco, A. E., Brustad, R., Zapata Campbell, R., Aguayo Cuevas, C., & García Ucha, F. (2013). Bienestar psicológico y psicopatología: Estudio de un caso de intervención en el equipo técnico y deportistas de un club de tenis. *Revista de psicología del deporte*, 22(2), 0387-394.
- Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport management review*, 23(4), 736-749.
- Simozima, H., Takemoto, M., & Shiratake, N. (2021). Classification of Tennis Club Members by Participant Motivation: Focusing on Commercial Tennis Clubs in Fukuoka. *Journal of Japan Society of Sports Industry*, 31(4), 4_411-4_429.
- Talavera Molina, A., Tascón, M. G., Abella, C. P., & Sancho, J. A. M. (2018). La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico: caso de grandes clubs de tenis. *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte*, 17(1), 4.
- Martínez-Tur, V., & Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 85-103.
- Valiño Arcos, A. (2019). Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubs, academias y federaciones de tenis. *E-Coach*, 2019, núm. 34, p. 40-48.
- Valiño Arcos, A. (2017). Gerentes y directores de organizaciones deportivas dedicadas al tenis. *E-Coach*, 2017, núm. 29, p. 40-57.
- Vamplew, W. (2013). Theories and typologies: A historical exploration of the sports club in Britain. *The International Journal of the History of Sport*, 30(14), 1569-1585.
- Villena Serrano, M., Zagalaz, J. C., Sánchez, M. L. Z., & López, R. C. (2017). El pádel: De las pistas al pádel. En *Alcance de la Investigación en la Educación Física: Camino hacia la calidad de vida* (pp. 128-142). Facultad de Ciencias de la Educación.

Copyright © 2022 Alberto Riba



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

